RENTABILITÉ D'UN SERVICE, MODE D'EMPLOI
LA RENTABILITÉ DES SERVICES PASSÉE AU CRIBLE

Analyser finement la rentabilité de son salon, service par service, tout manager en rêve. C'est possible, à l'aide de quelques formules simples qui vous permettront de savoir quelle prestation vous rapporte vraiment, et à quel prix facturer tel nouveau service. Ou comment passer son affaire aux rayons X !

Les formules pour estimer la rentabilité moyenne d'un salon existent, et elles sont nombreuses. Mais aujourd'hui, ça ne suffit plus ! Car lorsque le comptable annonce à un coiffeur que son affaire est de moins en moins rentable, il a besoin pour redresser la barre de bien plus d'éléments. L'activité d'un salon est constituée de tant de prestations différentes qu'aujourd'hui, un constat s'impose : il faut affiner l'analyse et parvenir à étudier la rentabilité service par service. Ce qui n'est pas évident.

question de temps

"Pour fixer leurs prix, observe Philippe Tramond, dirigeant de l'organisme de formation Pilotis, nombre de coiffeurs se contentent d'observer ce que font les voisins et de se caler à peu près dessus." Parfois légèrement en-dessous, dans l'espoir secret de capter une partie de leur clientèle... Le problème, c'est qu'il n'y a pas une règle absolue et valable pour tous. Et qu'à fonctionner de cette façon, certains salons perdent -un peu- d'argent tous les mois pour finalement se retrouver "dans le mur" sans comprendre pourquoi ! "Souvent, dans les salons, la notion de temps n'est pas cadrée", déplore Hervé Le Roy, PDG de la société de conseil aux dirigeants de PME Eliance, "c'est la source de nombreux problèmes." Car le temps "autorisé", que l'on peut s'accorder pour effectuer une prestation n'est pas du tout le même selon que l'on pratique des prix bas ou élevés, selon le montant de la masse salariale, des charges... C'est pourquoi dans les stages de management qu'ils animent à l'intention des coiffeurs, Philippe Tramond et Hervé Le Roy proposent une formule de calcul de la rentabilité des services centrée autour de la notion de temps pondéré par le coût du travail. L'idée est tout d'abord de calculer le "coût horaire" de son affaire (voir encadré 1), puis d'utiliser ce chiffre pour estimer la rentabilité d'un service (encadré 2).

des résultats surprenants

Et ensuite, qu'est-ce qu'on fait ? Disposer d'une méthode, c'est bien ; encore faut-il l'exploiter. Première étape du plan d'action : on prend le temps

d'analyser, service par service, la rentabilité de son affaire. "Et ça, personne ne peut le faire à la place du responsable du salon", souligne Hervé Le Roy. Car il faut être totalement immergé dans l'activité, connaître les prix d'achat, le temps consacré à chaque prestation, pour faire ce genre de calcul. Bref, ce n'est ni le comptable ni le conseiller qui peut s'en charger à votre place !
Et là, les surprises peuvent être de taille. Stéphane Auger, à la tête de 3 salons "Tête d'affiche" dans la région de Saint-Etienne, a fondé Stéphane Auger Com, une société de marketing et de communication à l'usage de la profession ; il lui arrive aussi d'animer des stages de gestion. "Une fois qu'ils ont mis en application ce mode de calcul, les coiffeurs arrivent parfois à une vision totalement différente de la rentabilité de leur affaire !" témoigne-t-il. Tel service que l'on croyait hyper rentable s'avère l'être beaucoup moins, tel autre l'est finalement plus...
Deuxième étape : la chasse au gaspi. "Il faut travailler sur les éléments les plus saillants", conseille Hervé Le Roy : par exemple, un gain de temps de 2 % dans l'année, c'est énorme." Avec une limite : le maintien de la qualité ! l'idée n'est bien entendu pas de rogner sur les produits ou de bâcler le travail pour accroître la rentabilité.

cibler ses priorités

Troisième étape : grâce à cette méthode, on cible les prestations à développer en priorité. Philippe Tramond a dégagé une typologie des différents services proposés par un salon de coiffure, en les classant selon deux axes : le temps de travail exigé et la marge, forte ou faible, dégagée. On aboutit donc à un tableau de ce type :

	Temps de travail faible	Temps de travail élevé
Marge élevée	Les "Prioritaires"	Les "Poids lourds"
Marge faible	Les "Inutiles"	Les "Indispensables"

Il ne reste plus qu'à remplir les cases ! Selon le positionnement de chacun, les tarifs pratiqués, chaque prestation trouvera sa place dans une catégorie différente. Il se dégage tout de même quelques grandes tendances.

*** les Inutiles :** rapides d'exécution mais rapportant peu, ces services ne sont guère utiles pour permettre au salon de progresser. Exemple type : le shampooing "classique", non ciblé selon la nature du cheveu. Bien sûr, il n'est pas question de supprimer les shampooings en salon. Mais les bains spécifiques, pour un temps strictement identique, s'affirment nettement plus rémunérateurs.

*** les Indispensables :** temps de travail élevé, faible marge... a priori, ce ne sont pas les services les plus intéressants du salon. Cependant, pas question de les zapper, car ils s'intègrent dans une prestation ou servent à attirer ou à fidèliser les clients. Dans cette catégorie, on trouve souvent le brushing "simple" (sans produit de coiffage) ou des prestations pas toujours facturées au temps passé (service barbier, par exemple).

*** les Poids lourds :** ils requièrent un temps de travail important mais sont générateurs d'une marge élevée... Il s'agit en général de services phares, à fort contenu technique. Ils sont susceptibles d'attirer une cliente qui se rendra spécifiquement dans tel ou tel salon parce qu'elle sait que là, la prestation réalisée correspond précisément à ce qu'elle recherche. Cette rubrique regroupe fréquemment des services tels que les mèches, les extensions de cheveux...

*** les Prioritaires :** bonne marge et faible temps de travail, des services comme ça, on rêve d'en pratiquer à longueur de journée ! Ce sont eux qui permettent de tirer vers le haut la rentabilité du salon. On y trouve par exemple les services de bi-coloration, qui exigent un peu plus de temps qu'une tête entière mais sont facturés bien plus cher.
Bien sûr, l'idée est de développer avant tout les "prioritaires" !

Quatrième action : se servir de cette méthode pour calculer la rentabilité d'un service avant son lancement (voir encadré 3). Là, la démarche est inverse En sachant qu'une fois que l'on parvient au prix-plancher pour que ce service génère la marge voulue, il faut se poser la question suivante : le marché me permet-il de pratiquer ce tarif ? Et si le calcul aboutit à un prix plus élevé que les salons voisins ? "Je crois qu'on peut aussi décider de jouer la différence par la qualité !" s'exclame Stéphane Auger. Dans ce cas, l'écart de prix doit être justifié d'une manière ou d'une autre.

en toute connaissance de cause

Cela dit, est-il absolument indispensable que tout service soit rentable ? On peut accepter qu'une prestation ne le soit pas ou peu, si on l'utilise pour attirer ou fidèliser des clients. C'est le cas par exemple de ce coiffeur hommes qui pratiquait le rasage à l'ancienne sans pratiquer le tarif qui en aurait fait une prestation rentable : du coup, elle ne l'était pas, mais lui permettait de recruter une clientèle. Au moins, ça permet de le savoir, et d'agir en connaissance de cause !
Quant à la revente, elle s'avère l'un des actes les plus rentables que l'on puisse effectuer au sein d'un salon ! Ne prenant quasiment pas de temps -le conseil s'effectue au bac ou durant la coupe-, il dégage une plus forte marge

que la coupe ou la couleur. Alors pourquoi ne pas décider de se transformer en vendeur de produits ? Tout simplement parce que la plupart des calculs de rentabilité en matière de revente ne prennent pas en compte la masse salariale, ni les charges fixes ou variables, imputées seulement à l'activité principale, la coiffure ! Un magasin en ville doit lui les prendre en compte.

"Plus le prix de vente est bas, plus l'analyse de rentabilité est importante", juge Philippe Tramond. En effet, avec des prix moyens ou peu élevés, une affaire joue forcément davantage sur les volumes. Or, une petite perte sur un service, multipliée par un nombre important de visites, peut creuser le trou très rapidement. "Bon à savoir : dans une affaire, la marge monte ou faiblit d'une année sur l'autre... mais elle n'est jamais stationnaire !" conclut Hervé Le Roy. Donc... restons vigilants !

Encadré 1 : Calcul du coût horaire de son salon :

Masse salariale totale (addition des salaires et charges versés, en prenant en compte le fait que certains salariés sont à temps plein et d'autres à temps partiel)
+ Charges fixes
+ Charges variables
On prend ce total et on le divise par le nombre d'heures payées. On multiplie le chiffre obtenu par 1,2 pour tenir compte des temps de pause, et on obtient le "coût horaire" du salon.
Attention : ce chiffre correspond au "point mort", c'est-à-dire à la situation dans laquelle le salon ne dégage ni perte ni bénéfice. Pour obtenir son coût horaire avec un bénéfice, il faut rajouter au calcul précédent la marge que l'on souhaite dégager, par exemple 20 %.

Encadré 2 : Marge d'un service déjà existant, par exemple une couleur (on part du prix pratiqué pour le calculer) :

	Couleur simple
Prix du service TTC	24 E
- TVA	5 E
= Prix du service HT	19 E
- Produit	5 E
= Marge d'exploitation	14 E

Il faut ensuite soustraire de la marge d'exploitation le coût de ce service en termes de travail, pondéré par le temps que l'on y passe, tout compris :

temps d'exécution, diagnostic. Par exemple, si l'on y passe 20 minutes et que le coût horaire du salon est de 40 euros, le coût de revient atteint 13,3 euros (40 divisé par 3, car 20 minutes est le tiers d'une heure).

Marge d'exploitation	14 E
- Coût de revient	13,3 E
= Marge du service	0,70 E

Service "bicolore"

Prix du service TTC	33 E
- TVA	6,47 E
= Prix du service HT	26,53 E
- Produit	5 E
= Marge d'exploitation	21,53 E
- Coût de revient	13,3 E
= Marge du service	8,23 E

On voit ici à quel point un service bi-colore, facturé plus cher (ce qui est admis par la cliente), est générateur d'une marge plus élevée pour le salon.

Encadré 3 : Marge d'un nouveau service :

Prix d'achat	6 E
+ Temps d'application	16 E
+ Sous-total	22 E
+ Marge de 20 %	4,4 E
= Total HT	26,4 E
+ Tva à 19,6 %	5,17 E
= Total TTC	31,57 E

Encadré 4 : Stéphane Auger, 3 salons Tête d'affiche à Saint-Etienne : "Impliquer les collaborateurs"

"Cela fait plusieurs années que j'utilise cette méthode pour évaluer la rentabilité des différents services de mes affaires. Je pars du prix d'achat par exemple d'un tube de couleur, auquel j'additionne le coût selon le temps passé, puis la marge souhaitée : cela me donne le prix plancher au-dessous duquel je ne dois pas descendre. Même si je sais que ce calcul est un peu virtuel, car les collaborateurs ne sont pas occupés à plein temps, c'est un précieux indicateur ! Je sais que sur certains services, comme la coupe, je marge peu, car j'utilise des ciseaux très perfectionnés, des lingettes pour

désinfecter... mais j'en suis conscient et je l'accepte ! Je me rattrappe ailleurs, sur les soins par exemple.
J'ai aussi choisi d'expliquer cette méthode à tous mes collaborateurs. Je ne m'en sers pas directement pour fixer leurs objectifs, mais ils savent qu'en proposant tel service, le salon va gagner plus d'argent qu'avec tel autre. Or ils se sentent directement concernés, puisque je pratique l'intéressement aux bénéfices !"

COIFFURE DE PARIS
SEPTEMBRE 2006